MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE

Cahier n° 4 : Accompagner une PME dans son appropriation des TIC

➢ Fiche 4.1 : Aider l'entreprise à intégrer les TIC dans sa stratégie

Réf : GM/4.1

Version 1.0

Le 31 mars 2004

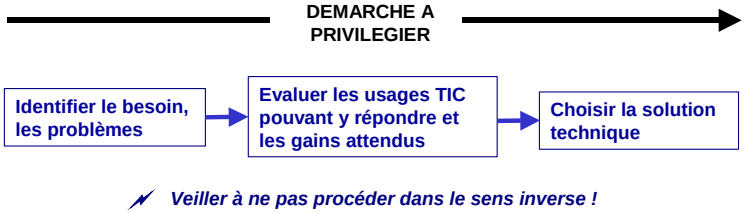
Fiche 4.1 :

Aider l'entreprise à intégrer les TIC dans sa stratégie

CONTEXTE ET ENJEUX

Les dirigeants de PME restent les maîtres de la définition de la stratégie de leur entreprise, en dépit des orientations imposées par leur clientèle et leur environnement. Ils possèdent un regard privilégié sur tous les volets d'une activité à taille humaine et peuvent plus facilement évaluer les risques encourus dans le cadre de leurs décisions stratégiques.

Comment structurer sa réflexion sur les TIC ?


DEMARCHE A PRIVILEGIER
Identifier le besoin, les problèmes
Evaluer les usages TIC pouvant y répondre et les gains attendus
Choisir la solution technique
Veiller à ne pas procéder dans le sens inverse !

En appréhendant la stratégie d'entreprise comme la définition des objectifs et voies d'actions à long terme d'une entreprise, l'allocation des ressources appropriées et la mise en place d'une structure/organisation cohérente par rapport à ces objectifs, **les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) constituent l'un des leviers de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.**

Celle-ci implique de s'interroger sur l'articulation entre les objectifs stratégiques de l'entreprise, ses processus organisationnels, les technologies disponibles au regard des ressources internes, ainsi que les capacités d'usages des salariés de l'entreprise.

Dans cette optique, cette fiche méthodologique « Aider l'entreprise à intégrer les TIC dans sa stratégie » vise un double objectif :

- apporter des éléments de repères pour accompagner efficacement une PME dans la définition de sa stratégie TIC ;
- décrire le cadre méthodologique d'amorçage d'une telle démarche à partir d'un outil de pré-diagnostic TIC.

LES FACTEURS DE SUCCES D'INTEGRATION DES TIC DANS LA STRATEGIE DE LA PME

❶ Aborder les TIC comme des outils au service des orientations stratégiques

La réflexion sur la stratégie TIC d'une PME part des orientations stratégiques fixées par le chef d'entreprise pour en déduire les outils TIC les plus adaptés à son entreprise, en fonction des priorités fixées. Les TIC sont donc autant de leviers au service de la stratégie de l'entreprise et non pas une fin en soi. Partir des outils TIC pour en déduire les orientations stratégiques de l'entreprise peut en effet conduire à placer l'entreprise en difficulté.

❷ Privilégier une approche des TIC par les usages

Vis-à-vis d'un public de dirigeants de PME, il convient de rester pragmatique en toutes circonstances. Il est donc préférable d'aborder les TIC par les usages, c'est-à-dire par les besoins des entreprises, plutôt que par leur dimension proprement technique. Si le conseiller PME doit pouvoir expliquer la dimension technique des outils TIC avec un vocabulaire simple, son rôle est surtout de mettre en évidence les applications directes que peuvent en tirer les entreprises.

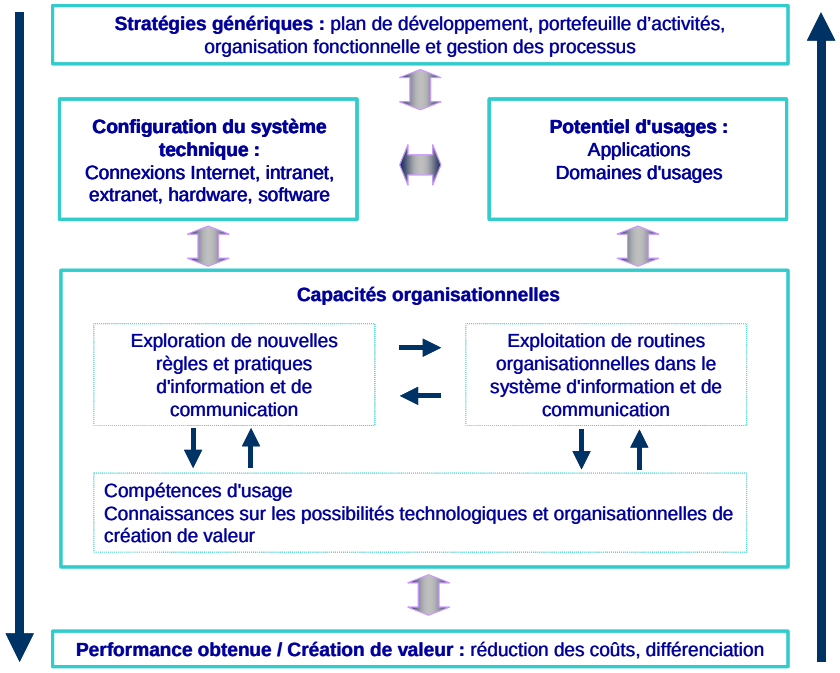
❸ Partir des principaux enjeux de l'entreprise pour définir un plan d'action TIC

Le pré-diagnostic s'inscrit au sein d'une démarche globale d'accompagnement et intervient après un travail préliminaire de préparation de l'analyse et avant le suivi de l'entreprise sur la mise en œuvre de ses projets TIC. Le pré-diagnostic TIC proposé intègre cette exigence en proposant un mode de questionnement partant des enjeux pour les principaux processus de l'entreprise.

Fiche 4.1 : **Aider l'entreprise à intégrer les TIC dans sa stratégie**

LA PLACE DES TIC DANS L'ENTREPRISE

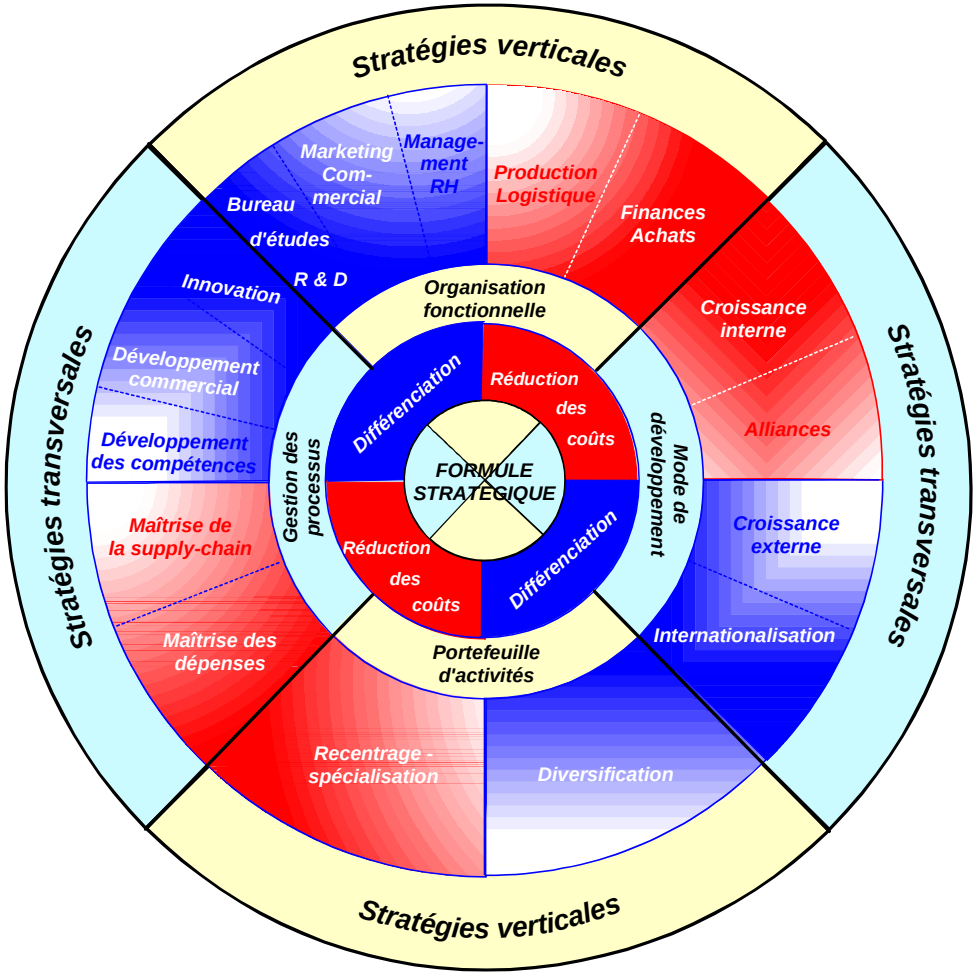
Les TIC constituent un levier au service de la stratégie d'une entreprise. Les apports des TIC à la stratégie de l'entreprise sont déterminés par la capacité organisationnelle de l'entreprise à s'approprier les TIC, plutôt que par l'investissement technologique en tant que tel. En phase de préconisations, le conseiller doit évaluer les opportunités d'usages TIC au regard de l'aptitude de l'entreprise à s'approprier ces nouveaux outils.


Stratégies génériques : plan de développement, portefeuille d'activités, organisation fonctionnelle et gestion des processus
Configuration du système technique : Connexions Internet, intranet, extranet, hardware, software
Potentiel d'usages : Applications Domaines d'usages
Capacités organisationnelles
Exploration de nouvelles règles et pratiques d'information et de communication
Exploitation de routines organisationnelles dans le système d'information et de communication
Compétences d'usage
Connaissances sur les possibilités technologiques et organisationnelles de création de valeur
Performance obtenue / Création de valeur : réduction des coûts, différenciation

Source : adapté de Amabile S., Gadille M., *Les NTIC dans les PME*, RFG - Juin 2003

Si dans le cadre de certaines orientations stratégiques, des TIC semblent plus appropriées pour mener à bien la démarche, la corrélation n'est pas systématique.

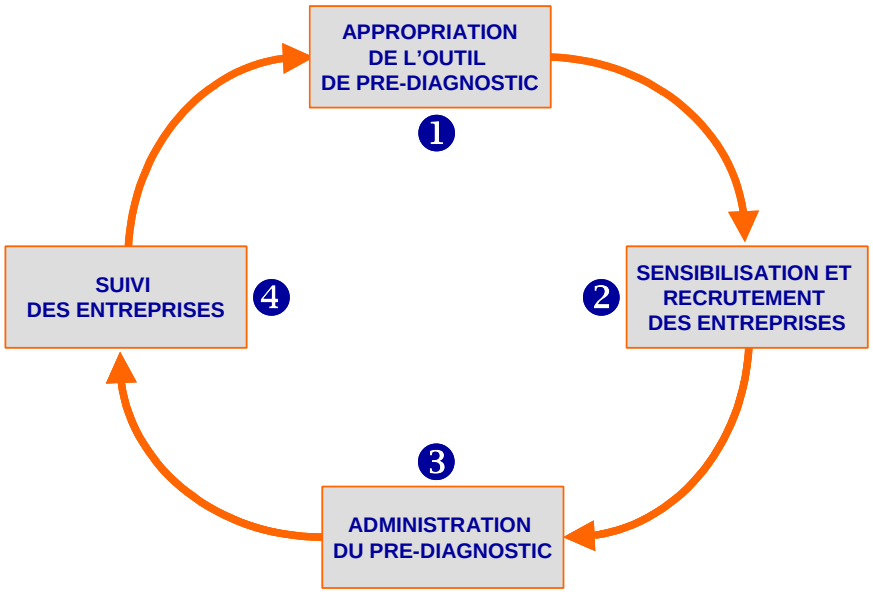
RAPPEL : LES STRATEGIES GENERIQUES POUR L'ENTREPRISE



Fiche 4.1 **: Aider l'entreprise à intégrer les TIC dans sa stratégie**

LE PRE-DIAGNOSTIC TIC : LA DEMARCHE GENERALE A PRIVILEGIER (1/3)

La démarche à privilégier pour conduire un pré-diagnostic TIC de manière pertinente se décompose en 4 phases comme indiqué ci-dessous :



Les différentes étapes et séquences qui ponctuent le déroulement de ces quatre phases, ainsi que certains principes clés permettant d'en garantir la bonne conduite, sont détaillés dans les pages qui suivent.

POINTS D'ATTENTION METHODOLOGIQUE

Ce qu'est le pré-diagnostic TIC :

- Un outil conçu pour les conseillers PME pour les aider à structurer leur démarche d'accompagnement des entreprises sur le volet TIC.
- Un outil dont les bénéficiaires sont les dirigeants d'entreprises désireux de faire le point sur leur stratégie TIC.
- Un outil destiné aux entreprises de moins de 250 salariés de tous les secteurs d'activités.

Ce que n'est pas le pré-diagnostic TIC :

- Un outil qui vise à analyser la pertinence de la stratégie globale d'une entreprise.
- Un outil qui va dévoiler la technologie indispensable pour l'entreprise.
- Un outil qui dispense le conseiller PME de tout travail de préparation, d'analyse et de recherche.

Fonctionnement de l'outil :

- Le pré-diagnostic s'appuie sur une série de questions qui évalue (grâce à une macro sous Excel), l'écart entre l'utilisation potentiel des TIC et les usages réels des TIC dans l'entreprise, en fonction des priorités stratégiques définies par le dirigeant de PME.
- Le livrable de la démarche est la mise en évidence des principaux chantiers pour la PME en matière de TIC, sous la forme d'une représentation graphique accompagnée des commentaires et recommandations du conseiller.

Fiche 4.1 **: Aider l'entreprise à intégrer les TIC dans sa stratégie**

LE PRE-DIAGNOSTIC TIC : LE DETAIL DE LA DEMARCHE A PRIVILEGIER (2/3)

PHASE 1 : APPROPRIATION DE L'OUTIL

Etape 1.1 : Découverte des composantes du pré-diagnostic

- Lecture du guide méthodologique
- Lecture du mode d'emploi du pré-diagnostic
- Lecture du questionnaire : intégralité des questions

Etape 1.2 : Mise en pratique

- Suivi de l'administration du questionnaire avec un conseiller qui maîtrise déjà le pré-diagnostic TIC
- Lecture de précédents comptes-rendus de pré-diagnostic pour évaluer les livrables

PHASE 2 : SENSIBILISATION ET RECRUTEMENT DES ENTREPRISES

Etape 2.1 : Organisation d'une manifestation sur une thématique TIC susceptible de mobiliser des chefs d'entreprises

- Exemple de thématique d'une manifestation : « Comment réduire vos coûts achats grâce aux TIC ? »
- Pour plus de détail sur ce point, voire le cahier méthodologique qui s'intitule : « Organiser une manifestation de sensibilisation aux TIC »
- Présentation succincte du pré-diagnostic à la fin de la manifestation

Etape 2.2 : Mailing ciblé grâce aux coordonnées des chefs d'entreprises présents au cours de la manifestation

- Constitution d'un fichier d'interlocuteurs cibles avec les coordonnées des personnes présentes au cours de la manifestation
- Mailing ou phoning auprès de ces chefs d'entreprises, afin de leur proposer la réalisation d'un pré-diagnostic TIC

POINTS D'ATTENTION METHODOLOGIQUE

Le matériel nécessaire pour administrer le questionnaire

- Pour conduire le pré-diagnostic TIC, il suffit de disposer d'un ordinateur équipé des utilitaires Excel et Word.
- Lors de la visite de l'entreprise, le conseiller peut donc utiliser un ordinateur fixe de la PME ou mieux un ordinateur portable ce qui évite des transferts de données.

Le recrutement des PME pour le pré-diagnostic :

- Il est inopérant voire contre-productif de réaliser une manifestation pour faire la promotion du pré-diagnostic en tant que tel. La mise en avant du pré-diagnostic TIC doit venir conclure une intervention de fond sur un thème TIC.
- Pour assurer la promotion du dispositif, il est souhaitable de créer une plaquette spécifique, ainsi qu'une page dédiée sur site Internet.
- Dans le cas d'une démarche gratuite, il est possible d'organiser un concours afin d'augmenter l'attractivité de la démarche.

Le budget temps pour administrer le pré-diagnostic

- Le budget temps total pour la phase d'administration du questionnaire représente environ 2 journées complètes de travail pour le conseiller PME et une journée pour le chef d'entreprise.
- Cette disponibilité constitue le pré-requis incontournable pour réaliser un pré-diagnostic dans de bonnes conditions.

Fiche 4.1 **: Aider l'entreprise à intégrer les TIC dans sa stratégie**

LE PRE-DIAGNOSTIC TIC : LE DETAIL DE LA DEMARCHE A PRIVILEGIER (3/3)

PHASE 3 : ADMINISTRATION DU PRE-DIAGNOSTIC

Etape 3.1 : Etat des lieux des usages TIC

- Prise de contact avec l'entreprise
- Première séance de travail avec l'entreprise

Etape 3.2 : Analyse, synthèse et pistes d'actions

- Préparation de la restitution
- Deuxième séance de travail avec l'entreprise
- Synthèse du pré-diagnostic

Pour plus de détails, voir le schéma de synthèse sur le page ci-contre

PHASE 4 : SUIVI DE L'ENTREPRISE

Etape 4.0 : La suite de la démarche

- Le pré-diagnostic ne constitue que l'amorce d'un processus global d'accompagnement de l'entreprise sur le volet TIC
- Pour poursuivre la démarche, le conseiller PME pourra se référer aux différents outils méthodologiques développés sur les phases aval

Pour plus de détail, concernant ce dernier point, voir la liste des cahiers méthodologiques ci-contre.

POINTS D'ATTENTION METHODOLOGIQUE

Le déroulement de l'administration du pré-diagnostic

Séquences	Etape 1 - État des lieux des usages TIC		Etape 2 - Analyse, synthèse et pistes d'actions		
	❶ Prise de contact avec l'entreprise	❷ 1ère séance de travail avec l'entreprise	❸ Préparation de la restitution	❹ 2ème séance de travail avec l'entreprise	❺ Synthèse du pré-diagnostic
Tâches	Entretien téléphonique et prise de rendez-vous Fiche d'identité de l'entreprise	Configuration du questionnaire Conduite de l'entretien sur la base du questionnaire	Synthèse et analyse des données issues de l'entretien et premières recherche sur les chantiers TIC	Échanges sur la restitution du questionnaire Approfondis-sement sur les principaux chantiers TIC	Rédaction du compte-rendu et des propositions de pistes d'action Echange par téléphone
Budget temps	*30 min. pour le conseiller et le dirigeant*	*½ journée pour le conseiller et le dirigeant*	*½ journée pour le conseiller*	*2 heures pour le conseiller et le dirigeant*	*½ journée pour le conseiller*

Cahiers méthodologiques pour poursuivre la démarche d'accompagnement :

- « Appréhender l'impact des TIC sur les entreprises »
- « Différencier les enjeux de diffusion des TIC suivant les entreprises »
- « Accompagner l'entreprise dans ses projets TIC »

Fiche 4.1 **: Aider l'entreprise à intégrer les TIC dans sa stratégie**

POUR EN SAVOIR PLUS

Sources d'information sur la stratégie et les TIC :

- CM International : *Technologies organisationnelles pour l'entreprise*, DIGITIP , 2002
- COLLECTIF : *Strategor - Stratégie, structure, décision, identité*, InterEditions, 1993
- PORTER Michael : *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, 1986
- SESSI : *Les technologies de l'information et de la communication dans l'industrie*, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, 1998
- SESSI : *Changements organisationnels et informatisation dans l'industrie*, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, 1998
- YOLIN Jean-Michel : *Internet et Entreprise mirage ou opportunité ?,* Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, 2003

Sources d'information complémentaires sur la stratégie d'entreprise:

- http://campus.hec.fr/strategor/
- http://www.isc.hbs.edu/
- http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/

Sources d'information complémentaires sur le diagnostic TIC :

- http://www.monprojettic.com/
- http://ebusiness.org/wanaguid.php3
- http://www.cassis.lu
- http://www.bcentral.fr/Solutions/

LE COMPTE-RENDU D'UN PRE-DIAGNOSTIC TIC EN PME

Exemple de sommaire type pour le compte-rendu final

S O M M A I R E

1. Indications préalables sur le pré-diagnostic TIC 3

1.1. Les objectifs de la démarche de pré-diagnostic 3
1.2. Le déroulement de la démarche de pré-diagnostic 4
1.3. Le travail du conseiller PME et du chef d'entreprise 5
1.4. Les livrables du pré-diagnostic TIC 6

2. Analyse de la stratégie et des usages TIC de la société 7

2.1. Le profil général des usages TIC par grandes fonctions 7
2.2. Remarques spécifiques au niveau des processus 8
2.3. Les principaux chantiers TIC pressentis 9
2.4. Point de vue du dirigeant sur ces chantiers 10

3. Indications pour la suite de la démarche 11

3.1. Résultats des recherches du conseiller sur le chantier n°1 11
3.2. Recommandations du conseiller concernant le chantier n°1 12
3.3. Liste des prestataires recommandés pour le chantier n°1 13
3.4. Résultats des recherches du conseiller sur le chantier n°2 14
3.5. Recommandations du conseiller concernant le chantier n°2 15
3.6. Liste des prestataires recommandés pour le chantier n°2 16